

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Manajemen

Robbins dan Coulter (2010:7) menyatakan pengertian manajemen adalah : hal yang dilakukan oleh para manajer di mana melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Di mana fungsi-fungsi manajemen, yaitu:

1) Perencanaan (*planning*)

Dalam menjalankan fungsi perencanaan, manajer—seseorang yang melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain demi mencapai sasaran organisasi—akan mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran-sasaran itu, dan mengembangkan rencana kerja untuk memadukan dan mengkoordinasikan berbagai aktivitas menuju sasaran-sasaran tersebut.

2) Penataan (*Organizing*)

Ketika seorang manajer melakukan penataan, ia akan menentukan tugas-tugas apa yang harus diselesaikan, siapa-siapa yang akan melakukannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa harus melapor kepada siapa, dan di mana keputusan-keputusan harus diambil.

3) Kepemimpinan (*Leading*)

Memotivasi, memimpin, dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang-orang lain.

#### 4) Pengendalian (*Controlling*)

Mengawasi aktifitas-aktifitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

## **2.1.2 Manajemen Strategik**

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Strategik**

Robbins dan Coulter (2010:213) menyatakan pengertian manajemen strategik adalah :

Manajemen strategik adalah apa yang dilakukan manajer untuk mengembangkan strategi organisasi---rencana mengenai bagaimana sebuah organisasi akan melakukan apa yang perlu dikerjakan dalam bisnis, bagaimana mereka akan menang bersaing, dan bagaimana perusahaan menarik serta memuaskan pelanggan agar dapat mencapai tujuannya. Ini merupakan tugas penting yang melibatkan semua fungsi manajemen dasar --- perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.

Sementara, David (2009:5) memberikan definisi sebagai berikut :

Manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disiratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi,

produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

### **2.1.2.2 Proses Manajemen Strategik**

David (2009: 6) menjelaskan bahwa terdapat tiga tahap manajemen strategi, yaitu:

#### 1) Perumusan strategi

Mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Isi-isu perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang tidak akan dijalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah ekspansi atau diversifikasi operasi dilakukan, perlukah perusahaan terjun ke pasar internasional, perlukah merger atau penggabungan usaha dibuat, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan.

#### 2) Penerapan strategi

Mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat

kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.

### 3) Penilaian strategi

Merupakan tahap terakhir dalam manajemen strategis, manajer mesti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik; penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah:

- (1) Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal
- (2) Pengukuran kinerja
- (3) Pengambilan langkah korektif

#### **2.1.2.3 Manfaat Manajemen Strategik**

Robbins dan Coulter (2010:213-214) menyatakan manajemen strategik sangat penting karena :

- 1) Dapat membedakan seberapa baik kinerja perusahaan. Riset telah menemukan hubungan yang positif antara perencanaan strategik dan kinerja. Dengan kata lain, terlihat bahwa organisasi yang menggunakan manajemen strategik mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Dan itu membuatnya cukup penting bagi para manajer!
- 2) Berhubungan dengan fakta bahwa manajer di semua jenis dan ukuran organisasi terus menghadapi situasi yang berubah. Mereka menghadapi ketidakpastian dengan menggunakan proses manajemen strategik untuk

memeriksa faktor-faktor yang relevan dan memutuskan tindakan apa yang akan diambil.

- 3) Organisasi bersifat kompleks dan beragam. Setiap bagian harus bekerja untuk mencapai tujuan organisasi; manajemen strategik akan membantu melakukan hal ini.

Manajer perlu mengetahui tentang manajemen strategik, karena:

- 1) Untuk memahami ke mana arah perusahaan Anda dan bagaimana hal ini akan tercapai.
- 2) Untuk mengetahui pesan yang ingin disampaikan perusahaan kepada pelanggan dan kompetitor.

#### **2.1.2.4 Tujuan Manajemen Strategik**

Tujuan manajemen strategis menurut David (2009:5) yaitu untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok; perencanaan jangka panjang, sebaliknya, berusaha untuk mengoptimalkan tren-tren dewasa ini untuk esok.

Sementara, Yuwono, Sukarno dan Ichsan (2007:11-12) menyatakan tujuan utama dari manajemen strategis adalah untuk mengedepankan identifikasi mengapa dalam persaingan beberapa perusahaan bisa sukses sementara sebagian lainnya mengalami kegagalan. Di mana dengan melihat komponen utama proses manajemen strategis yang meliputi:

- 1) Misi dan tujuan utama organisasi;
- 2) Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi;

- 3) Pilihan strategi yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan perubahan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal;
- 4) Pengadopsian struktur organisasi dan sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang dipilih.

### **2.1.2.5 Strategi**

David (2009:19) menyatakan strategi adalah :

Sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai, aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi memengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya untuk lima tahun ke depan, dan karenanya berorientasi ke masa yang akan datang.

Suwardi (2010:52) menyatakan strategi adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berbeda dibandingkan dengan pesaing untuk memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Sementara Tunggal (2011:8) menyatakan strategi adalah suatu teori tentang bagaimana mencapai sasaran perusahaan.

Suwardi (2010:8-13) juga mengatakan di mana berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, diketahui bahwa hanya 10% dari perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat yang dapat mengeksekusikan strategi dengan baik. Dari studi itu pula ditemukan bahwa ada empat hal yang dapat menghambat eksekusi strategi, yaitu:

- 1) Hambatan pada visi

Terjadi karena kurangnya sosialisasi dari visi yang telah dibangun. Kaplan dan Norton menemukan bahwa pada umumnya hanya 5% dari total jumlah karyawan yang tahu dan memahami visi organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini seringkali terjadi karena visi dan misi organisasi dirasakan terlalu mengawang-awang oleh para karyawan. Sementara itu, strategi yang dibuat kerap kali terlalu panjang lebar, atau sangat detail, dan dibuat dalam bentuk kalimat yang kurang membumi, tidak menggunakan bahasa sehari-hari yang mudah dicerna.

## 2) Hambatan pada pelaku

Seluruh karyawan perusahaan di semua jenjang dalam struktur organisasi adalah para pelaku dari visi, misi dan strategi yang telah dibangun. Untuk memotivasi mereka agar efisien dan efektif dalam menerapkan strategi, penting sekali mengaitkan strategi itu dengan insentif yang bisa diterima oleh karyawan. Berkaitan dengan penerapan BSC, para karyawan akan lebih termotivasi untuk melaksanakan strategi yang telah digariskan bila mereka juga melihat ada sistem insentif yang terkait dengan strategi itu. Pada kenyataannya, hal ini belum banyak dilakukan. Riset menunjukkan bahwa hanya 25% dari insentif yang telah dikaitkan dengan strategi.

## 3) Hambatan pada manajemen

Kendala berikutnya adalah manajemen. Adalah wajar bila manajer terlalu banyak menghabiskan waktunya pada kegiatan operasional, tetapi sangat disayangkan bila mereka tak punya waktu sedikit pun untuk membahas strategi perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton

membuktikan bahwa 85% dari pihak manajemen menghabiskan waktu kurang dari 1 jam per bulan untuk membahas strategi. Pembahasan itu pun hanya berfokus pada hal-hal seperti keuangan, penjualan dan inventori semata. Seringkali hal-hal *intangible* luput dari perhatian dan pembicaraan mereka. Pada akhirnya pembahasan tersebut hanya berfokus pada hasil atau capaian mereka (*result oriented*) dan tidak memberi perhatian cukup pada proses.

#### 4) Hambatan pada sumber daya

Hambatan terakhir adalah sumber daya, yang dalam hal ini adalah modal. Studi menunjukkan bahwa 60% dari organisasi tidak mengaitkan anggaran dengan strategi. Anggaran dengan strategi perlu dikaitkan karena pelaksanaan strategi membutuhkan biaya. Alangkah baiknya bila anggaran dibuat selaras dengan strategi.

Keempat hambatan ini dapat berakibat fatal bagi sebuah organisasi, karena dapat mengakibatkan gagalnya atau terhambatnya eksekusi strategi yang telah dibangun. Namun demikian, keempat hambatan tersebut dapat diatasi dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

### **2.1.3 Visi & Misi**

#### **2.1.3.1 Visi**

Suwardi (2010:52) menyatakan visi adalah keadaan organisasi yang diharapkan terwujud di masa depan. Sementara Tunggal (2011:13) menyatakan visi adalah situasi masa akan datang yang dikehendaki suatu perusahaan yang

bertujuan untuk mengarahkan, mengendalikan, dan menantang organisasi secara keseluruhan untuk merealisasikan konsepsi berbagi perusahaan pada masa yang akan datang.

David (2009:16) mengatakan banyak organisasi dewasa ini mengembangkan suatu *pernyataan visi* untuk menjawab pertanyaan, “Kita ingin menjadi seperti apa?” Mengembangkan pernyataan visi sering kali dipandang sebagai langkah pertama dari perencanaan strategis, bahkan mendahului pembuatan pernyataan misi.

### **2.1.3.2 Misi**

Suwardi (2010:52) mengatakan misi adalah alasan keberadaan suatu organisasi. Sementara David (2009:16) menyatakan misi adalah “pernyataan tujuan yang secara jelas membedakan satu bisnis dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Sebuah pernyataan misi menunjukkan cakupan operasi perusahaan dalam hal produk dan pasar.” Pernyataan misi yang jelas melukiskan nilai dan prioritas dari sebuah organisasi. Pernyataan misi secara umum menggambarkan arah masa depan suatu organisasi.

### **2.1.4 *Balanced Scorecard***

Bayudjati dan Hariutomo (2006) mengatakan di mana Horgren, Sundem, dan Stratton (2002:359) mengatakan bahwa :

*Balanced Scorecard* adalah sebuah pengukuran kinerja sekaligus sebuah sistem pelaporan untuk mencapai keseimbangan antara pengukuran finansial dan

pengukuran operasional yang menghubungkan kinerja dengan *rewards* atau balas jasa, dan memberikan pengakuan secara eksplisit kepada keberagaman tujuan organisasi seperti yang dijelaskan sebagai berikut. “*Balanced Scorecard a performance measurement and reporting system that strikes a balance between financial and operating measures, links performance to rewards, and gives explicit recognition to the diversity of organizational goals*”.

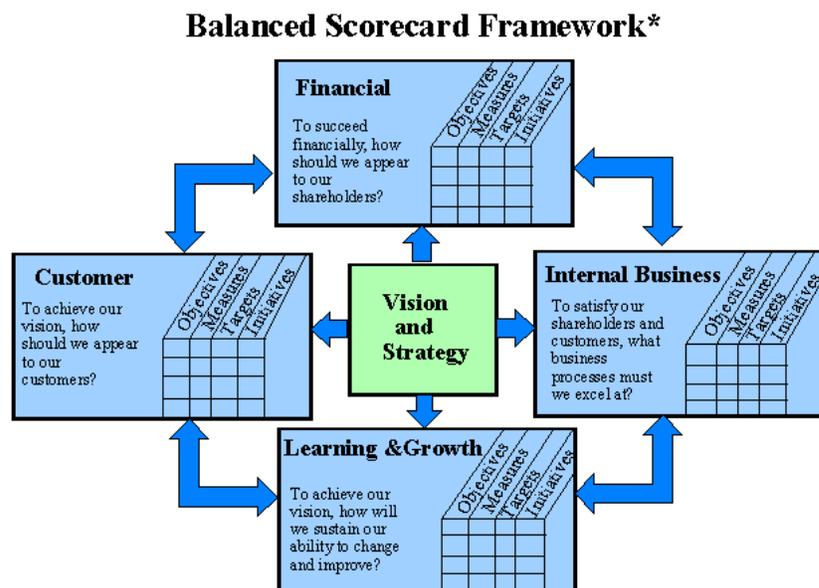
Kaplan dan Norton (1996) memberikan definisi sebagai berikut :

*Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja organisasi masa depan, yang tersusun atas empat perspektif yang berbeda—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, di mana menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan bukan keuangan, antara indikator lagging dan indikator leading, dan antara perspektif kinerja eksternal dan internal, di mana menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan, dengan menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.

Sementara Tjahjono (2004:37) menyatakan bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* memudahkan penerjemahan visi ke dalam *strategic plan* yang komprehensif dan koheren. Komprehensif terwujud karena melibatkan empat perspektif bisnis yang meliputi: keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga perumusan *strategis plan* mengarah

pada empat perspektif tersebut. Sedangkan koheren dapat diwujudkan dengan mempertimbangkan sebab-akibat dalam proses perumusan *strategic plan* pada setiap perspektif tersebut. Tujuan dan pengukuran yang ada dalam konsep *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi organisasional.

**Gambar 2.1 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard* Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional**



\* Adapted from Kaplan & Norton 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

Suwardi (2010:16) mendefinisikan BSC sebagai berikut:

*Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. Dari definisi tersebut, jelaslah bahwa BSC sangat berperan sebagai *penerjemah*

atau *pengubah (converter)* visi dan strategi organisasi menjadi aksi. Karena itu, BSC tidak berhenti pada saat strategi selesai dibangun, tetapi terus memonitor proses eksekusinya.

Secara diagram, BSC terdiri atas empat perspektif, yaitu:

1) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Tak bisa dipungkiri bahwa keuangan merupakan hal penting bagi setiap organisasi, terlepas apakah organisasi itu diharapkan untuk menghasilkan laba atau tidak (nirlaba). Keuangan adalah penting karena diperlukan keuangan yang baik untuk mengelola suatu organisasi, apalagi organisasi yang memang bertujuan untuk mengakumulasi laba.

Tak berbeda dengan konsep untuk membangun strategi keuangan lainnya, BSC menggariskan upaya apa yang harus dilakukan untuk dapat berhasil secara keuangan, dan bagaimana kinerja kita secara keuangan di mata para pemegang saham. Keuangan organisasi dapat dilihat dari 2 sudut pandang, yaitu:

- (1) Jangka pendek, dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka pendek, strategi yang digunakan adalah strategi peningkatan produktivitas, meliputi upaya-upaya yang dapat dilakukan agar produktivitas dapat optimal.
- (2) Jangka panjang, dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka panjang dilakukan strategi khusus yang disebut strategi pertumbuhan. Strategi ini meliputi peningkatan pendapatan.

## 2) Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam menyusun strategi ini, kita harus menggunakan kaca mata pelanggan yang menikmati produk atau jasa pelayanan kita. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai produk atau jasa, dan organisasi kita. Hal-hal yang dinilai antara lain adalah hubungan dengan pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan. Nilai-nilai tersebut dapat diukur dengan cara menilai tanggapan pelanggan atas organisasi dan produk kita berdasarkan hasil survei mengenai reputasi atau peringkat organisasi kita di mata masyarakat umum yang kerap dilakukan oleh lembaga independen.

Dengan adanya perspektif ini kita dapat melihat *output* dari produk/jasa kita di mata masyarakat. Bila *output*-nya negatif, dapat segera kita lakukan perbaikan agar kinerja organisasi dapat segera meningkat. Dan bila *output*-nya positif, kinerja finansialnya pun akan ikut terpengaruh secara positif, dan anggota organisasi akan termotivasi untuk lebih baik lagi.

## 3) Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Yang dimaksud dengan proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis kita secara internal yang kerap disebut dengan rantai value (*value chain*). Dalam perusahaan yang menghasilkan barang maupun jasa, pada umumnya rantai nilai terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan dan marketing, distribusi (*product delivery*).

4) Perspektif Pembelajaran dan Petumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Organisasi-organisasi di negara maju umumnya telah sadar akan pentingnya peranan karyawan bagi kinerja organisasi. Mereka sadar bahwa manusia adalah aset utama bagi organisasi, karena manusialah yang mengoperasikan organisasi tersebut. Pemikiran seperti ini juga telah merambah ke organisasi di Indonesia.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini berfokus pada sumber daya-khususnya sumber daya manusia-yang ada di dalam organisasi. Perspektif ini berurusan dengan pengembangan sumber daya manusia, agar masing-masing menjadi karyawan yang kompeten yang akhirnya akan menghasilkan kinerja yang prima bagi organisasi. Karena itu Sasaran Strategis harus merefleksikan strategi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Daya dukung teknologi juga merupakan salah satu faktor pendorong kepuasan karyawan dalam bekerja. Itu jelas penting, karena karyawan yang terpuaskan akan dapat meningkatkan produktivitas dan tingkat retensi mereka.

#### **2.1.4.1 Kelebihan *Balanced Scorecard***

Suwardi (2010:48-51) menjelaskan mengapa *Balanced Scorecard*? Berikut kelebihan BSC dibandingkan metode-metode lain :

- 1) BSC dapat berfungsi sebagai alat untuk mengomunikasikan strategi di antara para *stakeholders* dari sebuah organisasi, yaitu pihak manajemen,

karyawan, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Dengan menggunakan BSC, para *stakeholders* dapat melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama. (Dengan itu mereka dapat mengatasi hambatan pada visi).

- 2) BSC memungkinkan organisasi untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk benda fisik (*tangible asset*) maupun berupa benda non-fisik (*intangible asset*). Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat *tangible*. (Dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada manajemen.)
- 3) BSC dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi (*performance*). Konsep perencanaan strategi lain hanya terfokus pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun, sedangkan BSC memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Dan proses pelaksanaan itu dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan *Key Performance Indicators* yang biasa disingkat menjadi KPI. Hal ini menunjukkan bahwa BSC tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut. (Dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen.)
- 4) BSC memiliki konsep sebab-akibat. Dengan demikian para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, hal itu akan

membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Sebaliknya, bila tak tercapai, hal itu pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab-akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (Dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen.)

- 5) BSC dapat membantu proses penyusunan anggaran. Pada saat penyusunan anggaran tahunan, organisasi dapat menggunakan BSC sebagai titik tolak. Dari BSC kita dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi guna mencapai target-targetnya, yang meliputi aktivitas sehari-hari sampai dengan proyek-proyek khusus. Kemudian bagi kegiatan-kegiatan itu dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan ke dalam anggaran. (Dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada sumber daya dan manajemen.)

Kelebihan-kelebihan utama BSC tersebut mendorong banyak perusahaan di dunia untuk menggunakan metode perencanaan strategi tersebut. Hasil studi yang dilakukan oleh Bank & Company, sebuah perusahaan konsultasi asal Amerika, menyebutkan bahwa di tahun 2003 tak kurang dari 60% dari organisasi berskala menengah dan besar di Amerika Utara telah menggunakan BSC dengan tingkat pertumbuhan 10% per tahun. Di Asia Tenggara sendiri, dari 121 perusahaan yang disurvei tentang pemanfaatan BSC tahun 2004, sebanyak 36% telah menggunakan BSC, 18% berencana menerapkannya, dan sisanya (46%) belum menerapkan

sama sekali. Data tersebut menunjukkan bahwa semakin banyak organisasi di dunia yang percaya pada BSC dan menerapkannya dalam organisasi mereka.

Berikut contoh perspektif pengukuran generik :

**Tabel 2.1 Contoh Perspektif Pengukuran Generik**

<b>Perspektif</b>	<b>Pengukuran Generik</b>
Finansial	ROE dan EVA
Pelanggan	Kepuasan, Retensi, Pangsa Pasar
Internal	Kualitas, Ketepatan Waktu, Harga dan Pengenalan Produk baru
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Pelanggan dan Sistem Informasi

Sumber : Suharli, M. (2006). *Balanced Scorecard: konsep pengukuran kinerja pusat strategi, dan implementasi*. *TElaah manajeMEN*, 1(2): 25-39.

### 2.1.5 Kinerja

Mathis dan Jackson (2006:378) menjelaskan pengertian kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah :

Kinerja adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Yuwono et al. (2007:30) menyatakan terdapat berbagai atribut tolok ukur kinerja yang baik, yaitu : (Yuwono, et al, 2007: 30)

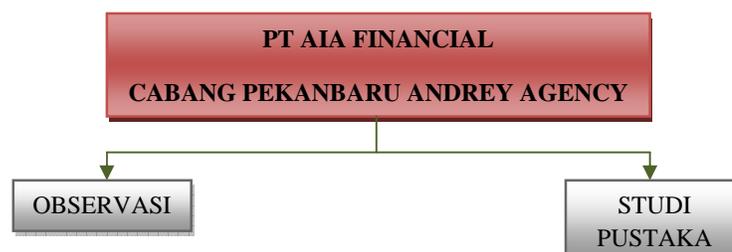
**Tabel 2.2 Berbagai Atribut Tolok Ukur Kinerja yang Baik**

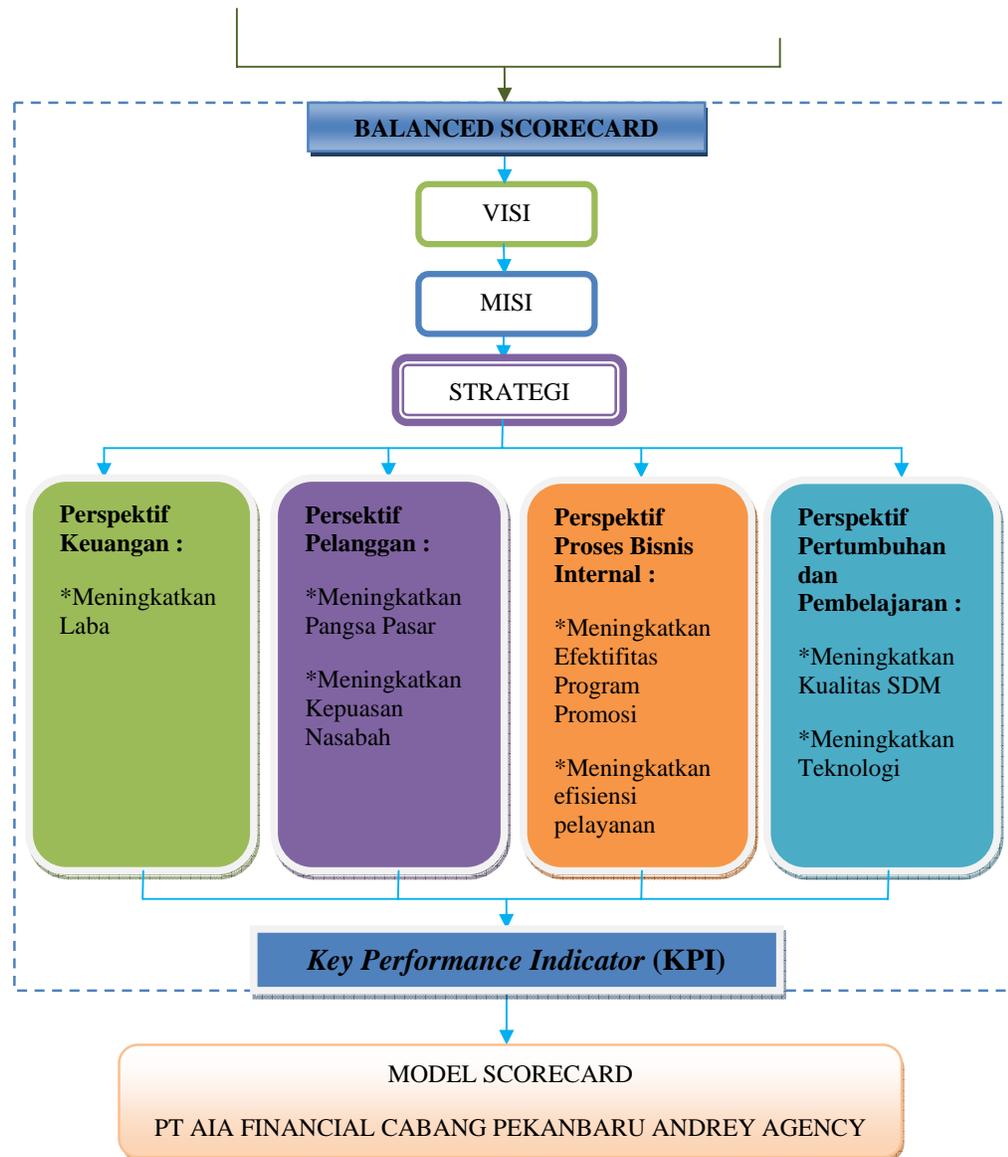
<b>BERBAGAI ATRIBUT TOLOK UKUR KINERJA YANG BAIK</b>	
<p>Secara umum, suatu sistem pengukuran yang baik harus terdiri dari sekumpulan tolok ukur yang mengkombinasikan antara matriks keuangan dan non-keuangan dengan 24 atribut berikut:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendukung dan konsisten dengan tujuan, tindakan, budaya, dan faktor-faktor kunci keberhasilan perusahaan;</li> <li>2. Relevan dan mendukung strategi;</li> <li>3. Sederhana untuk diimplementasikan;</li> <li>4. Tidak kompleks;</li> <li>5. Digerakkan oleh pelanggan;</li> <li>6. Integral dengan seluruh seluruh fungsi dalam organisasi;</li> <li>7. Sesuai dengan keseluruhan tingkatan organisasi;</li> <li>8. Sesuai dengan lingkungan eksternal;</li> <li>9. Mendorong kerjasama dalam organisasi baik secara horisontal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Realistik;</li> <li>16. Berhubungan dengan faktor-faktor yang berhubungan dan membuat “sebuah perbedaan”;</li> <li>17. Terhubung dengan aktivitas sehingga hubungan yang jelas terlihat antara sebab dan akibat;</li> <li>18. Difokuskan lebih kepada pengelolaan sumber daya, ketimbang biaya yang sederhana;</li> <li>19. Dimanfaatkan untuk memberi “real-time feedback”;</li> <li>20. Digunakan untuk memberi “action-oriented feedback”;</li> <li>21. Jika diperlukan suatu tolok ukur bisa ditambahkan lintas fungsional dan lintas level</li> </ol>

<p>maupun vertikal;</p> <p>10. Hasil pengukurannya dapat dipertanggungjawabkan.</p> <p>11. Jika memungkinkan, dikembangkan dengan menggabungkan pendekatan top-up dan bottom-up;</p> <p>12. Dikomunikasikan dengan seluruh bagian yang relevan dalam organisasi;</p> <p>13. Dapat dipahami;</p> <p>14. Disepekat bersama;</p>	<p>manajemen;</p> <p>22. Mendukung bagi pembelajaran individu dan organisasi;</p> <p>23. Mendorong perbaikan secara kontinyu dan tidak henti;</p> <p>24. Secara kontinyu dinilai relevansinya terhadap 23 atribut diatas dan dibuang jika kegunaannya hilang atau ada tolok ukur yang baru atau lebih relevan ditemukan.</p>
<p>Jika suatu sistem tolok ukur organisasi jauh dari karakteristik atau atribut di atas maka saatnya untuk menguji kembali kegunaan tolok ukur kinerja yang ada dan mencari tolok ukur yang baru.</p>	

Sumber: Paul McMann, CMA dan Alfred J. Nanni, Jr., "Is Your Company Really Measuring Performance?", Majalah Management Accounting, Edisi: November 1994, hlm. 56.

## 2.2 Kerangka Pemikiran





**Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran**